

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 – управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001573
Чумак Елизаветы Валерьевна

Научный руководитель
доцент, к.с.н. Серкина Я.И.

Рецензент
доцент, к.с.н., доцент
кафедры социальных
технологий Института
управления НИУ «БелГУ»
Быхтин О.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1 Сущность и содержание управления персоналом.....	11
1.2 Виды стратегий правления персоналом.....	20
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ АВТОВОКЗАЛ».....	36
2.1 Организация и методы исследования.....	36
2.2 Проведение исследования управления персоналом.....	41
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ АВТОВОКЗАЛ».....	53
3.1 Стратегия управления персоналом.....	53
3.2 Эффективность реализации выбранной стратегии.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Появление современных моделей организации бизнеса и их внедрение в отечественных и зарубежных компаниях требуют переосмысления научных взглядов как на организационную стратегию, так и на стратегию управления персоналом, обуславливают необходимость формирования новых подходов к разработке стратегии и создания новых концепций стратегического управления персоналом в условиях развития прогрессивных форм организации и процессного управления деятельностью компаний.

Актуальность темы. «Совершенствование стратегического управления персоналом организации» является актуальной для многих организаций. Это связано в первую очередь с тем, что одним из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда на любом предприятии, а, следовательно, и эффективности производства, являются кадры (персонал) предприятия. Кадры - наиболее ценная и важная часть производительных сил общества и предприятия. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода. Актуальность темы индивидуального задания "Совершенствование стратегии управления персоналом" обусловила предмет и объект исследования.

Степень разработанности темы. В своей работе я опиралась на новейшие разработки отечественных и зарубежных авторов. В нашей стране уже подготовлены первые работы по вопросам стратегического управления персоналом, прежде всего в МГУ им. М.В. Ломоносова (Т. Ю. Базаров и его

коллеги). Серьезные аспекты рассматриваемой проблемы изучаются учеными кафедры управления персоналом Государственной Академии управления (во главе с профессором А.Я. Кибановым). Зарубежные авторы также уделяют все большее внимание проблемам стратегического управления персоналом. Наибольший вклад в разработку этой новой проблемы внес швейцарский профессор Мартин Хильб. В настоящее время он является директором института управления персоналом в Санкт-Галлене (Швейцария), читает лекции в университете Даласа (Техас, США). Обладая большим опытом практической руководящей работы в ряде крупных фирм, М.Хильб успешно консультирует ведущих менеджеров стран Европы и Северной Америки и к настоящему времени внедрил свою концепцию управления персоналом на предприятиях 21 страны мира.

Стратегическое управление персоналом в рамках нового подхода к управлению фирмой дает огромные преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов и главным образом персонала. Кроме того, стратегический менеджмент рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в условиях рынка.

Данная проблематика обуславливает актуальность темы диссертационного исследования и закладывается в основу разработки методики формирования эффективной стратегии управления персоналом.

Целью диссертационного исследования является разработка методических и научно - практических рекомендаций по формированию стратегии управления персоналом на основе процессного подхода с использованием метода ключевых показателей эффективности (KPI) для достижения стратегических целей и повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

В соответствии с поставленной целью в диссертации решались следующие **задачи**:

- определение роли управления персоналом в создании конкурентного преимущества организации;
- анализ и систематизация научных подходов к разработке и реализации стратегии управления персоналом;
- анализ особенностей стратегического управления персоналом промышленных предприятий и выявление проблем разработки стратегии управления персоналом;
- выявление особенностей процессного подхода, к разработке стратегии управления персоналом;
- разработка методических рекомендаций по формированию стратегии управления персоналом промышленных предприятий на основе процессного подхода; апробация предложенной методики формирования стратегии управления персоналом на промышленных предприятиях; разработка практических рекомендаций по результатам ее внедрения.

Исследование проводилось в ООО «Белгородский автовокзал», которое включало в себя несколько этапов:

- 1) Подготовка материалов для исследования;
- 2) Разработка программы исследования, с учетом специфики организации;
- 3) Проведение самого исследования, с применением выявленных методик по организации управления персоналом;
- 4) Интерпретация результатов исследования.

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «Белгородский автовокзал» в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды.

Предметом исследования выступают методы, процессы, организация и отношения, возникающие при формировании стратегии управления персоналом ООО «Белгородский «Автовокзал».

Гипотеза исследования. Проблема выстраивания взаимосвязи кадровой и общей стратегий компании состоит не столько в кадровой сфере, сколько в сфере стратегического планирования. Наиболее ценной кадровой стратегии, на наш взгляд, для компании станет скорее стратегия, которая обладает необходимой гибкостью и позволяет менять инструменты и программы не отступая от базовой цели развития компании.

Стратегическое управление персоналом - это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе

Однако на практике как в России, так и за рубежом большинство предприятий ограничивается современными моделями управления персоналом только с точки зрения оперативного подхода. Для выживания в динамично изменяющейся социально-экономической обстановке компании должны обладать способностью к постоянным переменам. Изменения, происходящие в структуре и механизмах деятельности компании в системе управления, характере ответственности, обязательно коснутся перемен в кадровой политике и стратегическом управлении персоналом. Практика стратегического управления персоналом показывает, что в условиях перемен стратегические цели руководства компании определяют перспективы работы с персоналом, при этом значительную роль играет управление ключевыми компетенциями компании.

В современных рыночных условиях стратегическое управление, являясь важнейшим фактором успешного выживания компаний, опирается на человеческий потенциал как основу организации. Для успешной работы на рынке, создании конкурентоспособного инновационного продукта персоналом предприятие должно располагать 6–8 ключевыми компетенциями в части стратегии управления персоналом.

Решая задачу развития компетенции в системе управления персоналом в рамках стратегического подхода, следует создавать условия для развития компетенций, то есть необходимо учитывать влияние внешних, внутренних и внутриличностных факторов на управление компетенциями. В связи с этим автором обоснована необходимость создания системы развития компетенций как инструмента управления человеческими ресурсами в системе стратегического управления персоналом, включающая функциональные факторы (характеристика рабочих мест, удовлетворенность работой, осознание своей роли, конфликты и перегрузки на работе), организационные (рабочая среда, мотивация труда, руководство, поведение руководителя, степень централизации, отношение к сотрудникам) и независимые (качество работы, превосходство). Факторы влияния на развитие компетенций являются инструментами, посредством которых каждая организация может построить собственную систему стратегического управления человеческими ресурсами. Характеристика предложенных автором факторов, влияющих на развитие компетенции персонала, может существенно отличаться в зависимости от различных видов деятельности и уровня профессионализма. Факторы, влияющие на управление и развитие компетенций, рассмотрены в работе как новые составляющие компетенции персонала.

Теоретическую и методологическую базу исследования составляют научные труды российских и зарубежных ученых. Проблемы, стратегического управления рассмотрены в работах зарубежных ученых: Б.Альстрэнда Д.Кэмпбела, Г.Минцберга, Дж.Стоунхауса, Б.Хьюстона, и Д.Лэмпела, Митчела и Оксли, Нортон и Каплана и др. Среди отечественных специалистов стратегического управления- можно назвать И.Ансоффа, В.Б.Акулова и М.Н.Рудакова, О.С.Виханского и А.И.Наумова, В.С.Ефремова, А.В.Козлова, С.А.Попова, Э.Рюли Л.А.Соколова, С.Л.Шмидта и др. В данных трудах отражены различные аспекты стратегического управления предприятием, предложены эффективные технологии управления стратегией, рассмотрены вопросы взаимосвязи стратегии развития компании и частных

стратегий, однако методическая база для условий процессного управления недостаточно разработана.

В ходе научного исследования были обобщены материалы научно - практических конференций и семинаров, публикаций периодической печати, отчетная и статистическая информация по исследованиям тенденций рынка промышленности, годовые отчеты организаций, а также документы методического характера: положения, инструкции. Использовались **методы** системного анализа, экспертных оценок, стратегического анализа, статистические методы группировки и средних величин, методы прогнозирования, метод сбалансированной системы показателей, моделирования бизнес - процессов, социологические опросы, анкетирования, тестирования, анализа документов, наблюдения.

Научная новизна диссертационного исследования:

- развиты теоретические положения о двойственной роли персонала как субъекта и объекта управления, доказана обусловленность развития системы управления персоналом уровнем развития объекта и, прежде всего, его мотивационной структурой;
- дополнена классификация факторов, влияющая на систему управления персоналом путем выделения внутрисистемных факторов; выявлены тенденции изменения роли различных групп факторов при построении, функционировании и реорганизации системы управления персоналом;
- теоретически обоснована и сформулирована концептуально-методическая база формирования системы оценки управленческого персонала, учитывающая особенности его деятельности и определяемая как одно из важных направлений повышения эффективности управленческих решений;
- выявлены общие тенденции и проблемы формирования кадровых ресурсов России: материальные трудности; потеря квалификации работников многих престижных ранее отраслей народного хозяйства; массовая

миграция высококвалифицированных специалистов и др. Доказано, что недостаточный профессионализм управленцев является существенным препятствием модернизации экономики России и определяет необходимость формирования эффективной системы оценки управляющего персонала;

- исследована эволюция теоретических концепций кадрового потенциала в рамках экономической науки, выявлены основные междисциплинарные связи теории кадрового потенциала с комплексом наук, рассматривающих проблемы деятельности человека: психологии, социологии, менеджмента, экономики труда и управления персоналом, что позволило уточнить понятие «человеческий капитал» в его отношении к понятию «трудовой потенциал работника»;

- уточнены содержание и сущность человеческого капитала как совокупности созидательных, творческих способностей, необходимых для разработки и внедрения инноваций.

Практическая значимость исследования состоит в том, что рассматриваемая методология и подход к разработке стратегии управления персоналом применимы к любой организации, ориентированной на долгосрочную перспективу развития в конкурентной среде, так как направлены на расширение конкурентных преимуществ за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала персонала.

Магистерская диссертация включает: введение, 3 главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

ГЛАВА 1. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и содержание управления персоналом

Управление персоналом — это сложное и многогранное искусство, которое включает в себя множество профессиональных подсистем и профессиональных навыков. В самом общем виде можно сказать, что система управления персоналом состоит из двух больших подсистем: первая — непосредственное управление персоналом; вторая — планирование и прогнозирование кадровой политики на предприятии, анализ и планирование тенденций формирования структуры кадров. Обе подсистемы включают в себя обширные комплексы и варианты кадровой политики в организации (фирме).

Управление персоналом фирмы — это влияние на людскую составляющую компании, направленное на преобразование с учетом способностей кадров и целей фирмы. Управление персоналом базируется на концепции управления — общем понятии о принадлежности человека к фирме. Базой концепции управления персоналом сейчас считается роль работника в данной фирме, его мотивация, знания, способности их использовать и справляться с важными поставленными заданиями. Управление персоналом имеет способность соединять и использовать весь ряд вопросов по адаптации человека к внешним факторам.

Выделяют 3 фактора, которые влияют на кадровый состав компании: - структура фирмы. Главный способ влияния на кадровый состав компании — это отношения по принципу «руководство — повиновение»; - культура ценности, особые нормы, способы поведения, в которых работники действуют самостоятельно без какого либо давления; - рынок — равноправные взаимоотношения, основанные на реализации товаров и услуг, совпадение интересов продавца и покупателя.

Нельзя выделить главный из этих трех аспектов, так как все зависит от финансовой ситуации в стране. Сейчас отделы по управлению персоналом в компании существенно расширяют круг обязанностей, а также принимают участие в исследовании мотивации и оплаты труда сотрудников компании, также помогают в адаптации персонала и формировании личностных качеств, продвижению по карьерной лестнице, минимизация конфликтов среди коллег. Соединение навыков российских и зарубежных фирм помогает понять задачу системы управления персоналом – обеспечение кадрами, их качественное применение, а также развитие навыков и умений. В связи с этим и формируется система управления персоналом фирмы. Результативность системы управления персоналом обуславливается степенью осуществления совместных целей фирмы. Результат качественной работы кадров фирмы зависит от возможности выполнять необходимые функции и задания. Под возможностью подразумевается присутствие у работника нужных для фирмы знаний и умений, стрессоустойчивости и усидчивости. Недостаточно одного навыка для исполнения поставленных задач. Чтобы выполнять все требования фирмы, сотрудник должен обладать целым спектром умений и знаний. Но, чтобы сотрудник качество и своевременно выполнял свои обязанности, необходима правильная мотивация труда. Только в этом случае фирма достигнет нужных результатов. На мотивацию могут влиять многие факторы: карьерный рост; развитие кадров; оценка деятельности и так далее. Возможность выполнять работником поставленные задачи во многом зависит от обучения, тренингов, тестирования, которые дает ему руководство; аттестации сотрудника, его морального состояния; мотивации. Несмотря на то, что сейчас существует множество фирм, разнообразие видов деятельности, с которыми они связаны, каждая фирма использует вышеуказанные факторы в своей работе. Кадрами решаются одни и те же вопросы, независимо от рода деятельности. Таким образом, управление персоналом предприятия достаточно сложный процесс, который невозможен без соответствующего знания о методах, принципах,

стилях управления персоналом и без выработки соответствующей концепции управления. И результат качественной работы кадров фирмы зависит от возможности выполнять необходимые функции и задания. Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности — управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления — обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления персоналом организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению — экономического, органического и гуманистического.

Экономический подход к управлению персоналом дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок.

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Для определения содержания системы управления персоналом в организации выделим следующие основные ее составляющие:

- кадровая политика;
- кадровое планирование;
- формирование персонала;
- оптимизация численности;
- профессиональное развитие;
- оценка персонала;
- вознаграждение персонала;
- ориентация и адаптация работников;
- информационно-аналитическая работа по кадрам.

Для определения сущности системы управления персоналом в организации необходимо рассмотреть основные цели и задачи данной системы.

Выделяют следующие основные цели системы управления персоналом:

- 1) повышение конкурентоспособности организации;
- 2) повышение эффективности труда и производства в организации;
- 3) усиление социальной активности работников в организации.

Среди основных задач системы управления персоналом выделяют:

- 1) обеспечение организации рабочей силой необходимых объемов и требуемой квалификации;
- 2) достижение обоснованного соотношения между структурой производственного и кадрового потенциалов;
- 3) полное и эффективное использование потенциала работников, формирование стабильности в коллективе.

Система управления персоналом включает в себя несколько видов работ с кадрами.

Первый, чисто технический, вид работы с кадрами начинается с оформления работника при приеме на работу и заканчивается его увольнением. В этом промежутке времени кадровая служба занимается

вопросами профориентации работника, его перемещениями по службе (конечно, не одного работника, а всего персонала фирмы). Эта же группа кадровых работников (или один сотрудник кадровой службы) обычно занимается проблемами обеспечения занятости работников организации: перевод работников на другое место, если ликвидируются какие-то рабочие места, с соответствующей переподготовкой и переквалификацией, если это необходимо; если занять человека с ликвидированного рабочего места внутри фирмы не представляется возможным, кадровая служба пытается решить вопрос о его переводе в другие фирмы, и только после этого — увольнение. Эти же сотрудники кадровой службы занимаются вопросами информационного обеспечения всей системы управления кадров: найм, увольнение, общее количество работников, перемещение, обучение, повышение квалификации, отпуска, болезни, прогулы и опоздания, прочие нарушения трудовой дисциплины и общественного порядка, поощрение лучших сотрудников, уход на пенсию и т.д [11, с.27].

Во вторую группу работ включаются все виды деятельности кадровых служб по обеспечению нормальных условий труда для работников всех подразделений. Сюда входят вопросы психофизиологии труда, т.е. подбор работ с учетом характеров и темпераментов работников, их личных склонностей, с учетом их профессиональной подготовки, знаний и опыта. Это же подразделение занимается вопросами эргономики труда, удобства и комфорта на рабочем месте, разработкой рационального размещения оборудования, инструментов, приспособлений, которое обеспечивает максимальную безопасность труда и минимальные усилия работников при выполнении трудовых приемов.

Техническая эстетика — тоже важный вид работы кадровой службы: красивое оформление рабочих мест (даже цветы и фотографии, амулеты и брелоки, чтобы только не мешали работе), окраска помещения и оборудования в приятные успокаивающие (но не усыпляющие) или, наоборот, в бодрящие цвета, красивая мебель и оборудование, их

рациональное и эстетическое расположение в рабочем помещении, и множество других вопросов подобного рода.

В эту же группу проблем входят вопросы труда и техники безопасности, которые решаются в комплексе с эргономикой и технической эстетикой. И, наконец, вопросы охраны окружающей среды и, в первую очередь, воздействие техники, технологии и общих условий труда на здоровье и жизнь работников фирмы.

Очень важным направлением кадровой работы в системе управления персоналом в организации является регулирование трудовых отношений. В этот комплекс работ входят социально-психологическая диагностика работников, групп и коллектива в целом, выявление и урегулирование производственных, конфликтов и стрессов, анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, разработка и контроль за соблюдением этических норм, взаимоотношений. И эта же кадровая группа занимается вопросами взаимодействия с профсоюзами [3, с.42].

Развитие социальной инфраструктуры в системе управления персоналом в организации, в принципе, тоже работа кадровых служб. Проблем данного рода много — начиная с проблем организации системы общественного питания в организации и кончая вопросами охраны здоровья, организации отдыха, работы детских учреждений. Много вопросов, связанных с организацией общественного питания на предприятии (на заводе, фабрике), расположенной в удаленном районе, небольшом городке, или в том случае, когда на заводе (в организации) занято очень много работников, для которых довольно трудно разработать график обеденных перерывов и, главное, обеспечить комфортные условия приема пищи. Это же подразделение кадровой службы занимается проблемами жилищно-бытового обслуживания, если в этом есть необходимость; вопросами развития культуры, спорта, физического воспитания; управлением социальными конфликтами и стрессами.

И, наконец, в функции кадровых служб на этом уровне входят вопросы разработки, формирования и совершенствования оргструктуры управления. Регулярно проводится анализ сложившейся организационной структуры, выявляются достоинства, недостатки, параллелизм, дублирование, узкие места.

На основе данных такого анализа вносятся изменения в организационную структуру управления и в штатные расписания отделов и служб.

В подсистему планирования и прогнозирования кадровой политики фирмы в структуре системы управления персоналом входят, в основном, службы (группы, люди), которые занимаются вопросами стратегии и тактики управления кадрами.

И, в первую очередь, сюда входит группа планирования, прогнозирования и маркетинга персонала. Эта группа занимается маркетинговыми исследованиями рынка труда: существующий спрос и предложения рабочей силы, потенциально возможные изменения в спросе и предложении трудовых ресурсов под влиянием научно-технического прогресса, новой техники и технологии, с учетом принципиального изменения вида, характера и качества выпускаемой продукции.

Далее проводится анализ существующего кадрового потенциала, и вырабатываются предложения по изменению функциональной, квалификационной и профессиональной структуры кадров с учетом выводов и предложений, сделанных на основе маркетинговых исследований, особенно в направлении потенциального изменения спроса и предложения на рынке трудовых ресурсов. Если маркетинговые исследования показывают, что профессиональный и квалификационный состав даже потенциального рынка труда, с учетом будущих выпускников профессионально-технических училищ, колледжей, университетов, значительно отстает от темпов научно-технического прогресса, от степени обновления техники, технологии и выпускаемой продукции, фирма разрабатывает стратегию управления

персоналом, в том числе, планирует систему обучения и профессиональной переподготовки кадров с учетом требований новых условий и содержания труда.

Далее в системе управления персоналом в организации вступает в работу группа, которая занимается развитием кадрового потенциала фирмы. Она занимается вопросами технического и экономического обучения персонала, переподготовкой и повышением квалификации работников, занимается проблемами кадрового резерва, поддерживает контакты с внешними источниками, пополняющими организацию профессиональными кадрами — учебными профессиональными заведениями, биржами труда, фирмами, занимающимися выявлением и подготовкой талантливых руководителей и специалистов высшего ранга.

Большая и важная работа кадровой службы в системе управления персоналом организации — планирование и контроль деловой карьеры, профессиональная и социально-психологическая оценка кандидатов на вакантные должности, адаптация работников к условиям труда в организации и, особенно, к адаптации при резком изменении ситуации: на рынке, в технике, технологии, в структуре и качественных параметрах выпускаемой продукции, при реорганизации производственной структуры и организационной структуры управления [7, с. 45].

Много внимания в работе кадровых служб в системе управления персоналом организации уделяется вопросам анализа и развития форм стимулирования труда. На предприятиях этими вопросами занимаются отделы труда и заработной платы. В западных и американских фирмах все эти вопросы рассматриваются в рамках кадровых служб. Справедливо считается, что нельзя одни кадровые вопросы оторвать от других. И найм, и увольнение, и продвижение, и повышение квалификации, и нормирование, и организация труда, стимулирование, поощрение, жилищно-бытовые, социально-психологические вопросы — все это единый комплекс работ с персоналом, и выполняется он единой кадровой службой.

Анализ и развитие форм стимулирования труда в системе управления персоналом в организации состоит из многих видов работ. Прежде всего, это нормирование труда и тарификация работ, разработка систем оплаты труда. Разрабатываются различные формы морального поощрения и решаются вопросы их использования: когда, для кого, в каких вариантах. Проводится периодическая оценка кадров, тестирование, аттестация с позиций потенциальных потребностей фирмы в кадровых ресурсах с учетом стратегии и тактики фирмы. Эта же группа занимается вопросами управления трудовой мотивации работников. И, наконец, здесь же разрабатываются формы участия работников в прибылях фирмы и ее капитале: простое использование части прибыли на дополнительное поощрение, выплату премий работникам; распределение части акций среди сотрудников фирмы (бесплатно, в виде поощрения) с последующей выплатой дивидендов по ним и т.д. [17, с. 45].

Кадровая служба в рамках системы управления персоналом организации занимается также вопросами оказания юридических услуг, в частности, решением спорных вопросов трудовых отношений, решением правовых вопросов хозяйственной деятельности. А в случае необходимости она же проводит согласование распорядительных документов по управлению персоналом: положений об отделах и службах, должностных инструкций, регламента режима труда и отдыха, трудовых контрактов и соглашений и прочих вопросов подобного рода.

Как мы видим, комплекс работ по управлению персоналом и объем функций, прав и обязанностей кадровой службы очень большой. Для того чтобы выполнить весь этот объем работ и допустить минимальное количество ошибок и сбоев, в организации должны быть разработаны стратегия и тактика кадровой политики.

1.2 Виды стратегий управления персоналом

Стратегия и тактика кадровой политики в рамках системы управления персоналом, разрабатываются по нескольким направлениям сразу. Прежде всего, решаются вопросы ориентации кадровых служб и персонала на новые задачи и функции. Большую озабоченность вызывают в настоящее время вопросы мотивации труда.

Стратегия включает:

1) план - это понятие, под которым понимают заранее намеченные действия, ход которых контролируется от начала до конца. Составители планов разрабатывают внутреннюю документацию, которая в деталях прописывает ход деятельности компании на определенный период времени;

2) прием как тактический ход - означает краткосрочную стратегию, которая характеризуется очень ограниченными целями и в случае необходимости может быть изменена. Руководитель может пригрозить уволить служащего, если он не справится с работой, не потому, что он действительно намерен исполнить свою угрозу, а потому, что предполагает добиться улучшения работы;

3) поведенческую модель (стратегия поведенческой модели) - это стратегия изменений путем следования принятой форме поведения. В отличие от планов и тактических приемов, поведенческие модели проявляются как результат последовательного поведения. Подобные модели поведения часто являются неосознанными, т. е. спонтанными. Если же они оказываются удачными, то в таких случаях говорят, что последовательное поведение спонтанно привело к успеху. Такая модель является прямым противопоставлением плановому поведению;

4) позицию по отношению к другим, или позиционную стратегию, - будет уместна в том случае, когда для организации важна ее позиция по отношению к конкурентам или ее позиция на рынке;

5) перспективу или стратегию перспектив - это курс, нацеленный на изменение культуры (системы убеждений и восприятий, системы взглядов на

мир) определенной группы людей, обычно членов самой организации. Некоторые компании хотят, чтобы их служащие мыслили в определенном направлении, считая это составляющей для достижения успеха. Успех приходит в том случае, если члены организации являются единомышленниками, т. е. они верят в главные доктрины и практически реализуют их в своей ежедневной работе и жизни.

Стратегическое управление персоналом – это система менеджмента, опирающаяся на кадровый потенциал, которая гибко и оперативно отвечает на вызовы и изменения внешнего окружения и организует соответствующие изменения в компании. Это повышает конкурентоспособность организации, позволяет больше ориентироваться на потребности клиентов и способствует выживанию компании в условиях растущей конкуренции.

Вывод: Согласно понятиям современного менеджмента, стратегическое управление персоналом организации состоит в регулировании создания конкурентоспособного кадрового ресурса компании, принимая во внимание существующие и предстоящие перемены во внешнем окружении и внутреннем состоянии компании. Наличие такого ресурса способствует выживанию, развитию и успешному достижению целей, установленных на долгосрочный период.

Стратегическое управление кадровым потенциалом имеет следующие цели: Создание перспективного резерва для удовлетворения будущих кадровых потребностей компании.

Управление уровнем заработной платы, который должен соответствовать задачам отбора, удержания и стимулирования сотрудников. Важная роль развития лидерских качеств на ведущих должностях.

Планирование тренингов для повышения профессионального уровня сотрудников, создание соответствующей кадровой динамики внутри компании.

Развитие качественных систем взаимосвязи между отделами и службами и между административным персоналом и другими работниками.

Разработка механизмов преодоления психологического неприятия изменений.

Цель стратегии кадрового развития состоит в трансформировании общей стратегии компании в направлении расширения перспектив использования сотрудников в будущем. Эта стратегия разрабатывается для координации внутреннего состояния компании и внешнего окружения, а также на долгосрочное развитие кадрового потенциала.

Стратегическое управление кадрами строится на следующих принципах:

- долгосрочный анализ перспектив;
- ориентированность на изменение кадрового потенциала;
- обеспечение реализации трудового потенциала;
- многовариантный выбор в соответствии с изменениями внутреннего состояния компании и внешнего окружения;
- отслеживание статуса и динамики изменений внешнего окружения и своевременная модификация административных решений.

Применение системы стратегического управления кадрами позволяет повысить уровень синергии в организации при выполнении указанных ниже условий:

- хороший уровень адаптации к внутреннему и внешнему рынку трудовых ресурсов;
- гибкая структура организации необходимых работ и исполнения служебных функций;
- гибкая система заработной платы, которая учитывает личный вклад и профессиональный уровень сотрудников; демократическое участие коллектива в обсуждении административных решений;
- делегирование прав сверху вниз (наиболее важный и сложный принцип управления кадрами);
- развитая структура коммуникаций, которая выполняет интегрирующую функцию для всей структуры стратегического управления кадрами.

Стратегическое управление сотрудниками компании направлено на следующие объекты:

- коллектив компании;
- условия работы;
- структура трудового коллектива.

При создании стратегии управления кадрами, направленной на улучшение методики управления, базовую основу составляют трудовые ресурсы в контексте различных компонентов системы кадрового управления:

- условия работы и требования безопасности;
- формы и способы регламентации трудовых отношений;
- способы решения конфликтов в области социальных отношений и производства;
- внедрение норм поведения и взаимоотношений среди персонала, утверждение корпоративного кодекса;
- политика трудоустройства в компании, в том числе анализ трудового рынка, система подбора персонала, режим труда и отдыха;
- работа по профессиональной ориентации и адаптация трудового коллектива;
- мероприятия по увеличению общего кадрового потенциала и использованию сотрудников;
- улучшение способов прогнозирования и составление перспективных планов по развитию персонала с учетом будущих потребностей компании на основании исследования требований к работникам в области специальных навыков и квалификации и обустройству рабочих мест;
- развитие новых требований к специалистам в области специальных навыков и компетенций на основании постоянного анализа и составления планов работ, осуществляемых на различных позициях;
- новые способы отбора и профессиональной аттестации специалистов;
- создание концепции развития персонала, в том числе новые способы обучения, повышения квалификации, планирования продвижения по

служебной лестнице, создание трудового резерва, опережая возникновение новых потребностей в кадрах;

улучшение механизма регулирования поощрения и стимулирования персонала;

создание новой системы начисления заработной платы, материальной и моральной мотивации персонала;

меры по совершенствованию системы разрешения правовых проблем в области трудовых взаимоотношений и экономической деятельности; подготовка новых и применение существующих мер по развитию социальной сферы;

улучшение информационной системы работы с персоналом в соответствии с разработанной стратегией;

меры по улучшению всей структуры управления кадрами или отдельных компонентов этой системы. [6, с.34].

Особое место в кадровой политике занимает планирование, в задачи которого входят: определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала; поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров; расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия и т.д.; стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности квотой.

Успех управления трудовыми ресурсами напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе персонала. Отечественная практика свидетельствует, что уровень образования, профессиональная подготовка и компетентность кадровиков на госпредприятиях недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен, уровень оплаты труда низок. Переход к акционерной и частной собственности обусловил улучшение качественного состава работников служб управления персоналом, омоложение кадровой структуры, повышение уровня образования, профессионализма,

соответственно изменились восприятие новых идей, методы работы с персоналом, возросла заинтересованность в результатах труда.

Все цели и задачи системы управления персоналом в организации достигаются путем реализации определенных принципов и методов проектирования СУП.

Принципы представляют собой наиболее устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления. Они носят многоуровневый характер (общие, частные, отдельные и специальные) и распространяются на разные сферы деятельности (управление трудом в масштабах всего общества, отрасли, организации, работника).

Выделяют [39, с.95] следующие основные принципы проектирования системы управления персоналом[1, 3 и др.]:

- разделение труда;
- власть и ответственность;
- дисциплина;
- принцип единоначалия;
- принцип равенства руководства;
- подчинение личного интереса общей цели;
- принцип вознаграждения;
- принцип централизации;
- порядок;
- равенство и справедливость;
- стабильность персонала;
- принцип инициативы;
- корпоративный дух.

Рассмотрим более подробно принципы и методику проектирования управления персоналом в организации.

Проектирование системы управления персоналом в организации предполагает следующую последовательность использования методов проектирования:

1. Методы планирования ресурсов организации: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Методы набора персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Методы отбора персонала: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Методы определения заработной платы и льгот сотрудников организации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. Методы оценки трудовой деятельности персонала: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.[11, с 176]

Рассмотрим теперь эти методы более подробно.

Методы планирования потребности в трудовых ресурсах

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто

из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях — тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.[42, с 492]

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Процесс планирования включает в себя три этапа:

- Оценка наличных ресурсов.
- Оценка будущих потребностей.
- Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.
- Набор

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям — конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.[5, с 67]

К методам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность,

улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком использования данных методов к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Отбор кадров

На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки

налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой метод предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

Определение заработной платы и льгот

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Различные исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Термин «заработная плата» относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров или трудовых ресурсов. Структура заработной платы в организации определяется с помощью методов анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы. Конечно, такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием столовые и кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на получение образования детей сотрудников, детские учреждения, программы физического оздоровления и др.[12, с 96]

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является использование методов профессиональной ориентации и социальной адаптации в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, оно должно всегда помнить, что организация — это общественная система, а каждый работник — это личность.

Организации используют целый ряд методов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой.

В ходе неофициального общения, новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

Методы подготовки кадров

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из методов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Методика подготовки представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.[14, с 282]

Обучение — это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспособлять к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

- Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

- Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы.

— Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

— Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала.

Методика оценки результатов деятельности

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет использование методов при определении степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.[15, с 272]

Методы подготовки руководящих кадров

Методика подготовки сводится к использованию методов по развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по

службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужен тщательный анализ и планирование.

Посредством методов оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить — какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Так же есть необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

Подготовка управленческих кадров может проводиться следующими методами: путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.[19, с 64]

Методы управления продвижением по службе

Методы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Повышение качества трудовой жизни

Одна из последних важных разработок в области управления человеческими ресурсами на предприятии связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим параметрами:

1. Работа должна быть интересной.
2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.
3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.
4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.
6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.
7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Методы совершенствования организации труда

Два наиболее широко применяемых метода реорганизации труда — это расширение объема работы и обогащение ее содержания.

Объем работы — это количество различных операций, выполняемых рабочим и частота их повторения. Объем называют узким, если рабочий выполняет лишь несколько операций и повторяет их часто. Типичным примером может служить работа на сборочном конвейере. Объем работы

называют широким, если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко.[20, с 64]

Методика совершенствования организации и условий труда предусматривает повышение внутренней удовлетворенности работой путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, более сильной реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил. Реорганизация условий труда приводит к успеху, но она подходит лишь для определенных людей и в определенных условиях. Особенно трудно ее реализовать в условиях жесткой технологии. Реорганизация может оказаться неудачной, если руководство не определит вначале, положительно ли относятся к ней работники организации.[21, с 64]

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ АВТОВОКЗАЛ»

2.1. Организация и методы исследования

В ходе подготовки исследования важное место занимает разработка инструментария: анкет, бланков-интервью, учетных карточек или дневников наблюдений, наличие фото-, кино-радиоаппаратуры и т.д. Кроме них необходимы и другие методические и вспомогательные материалы: инструкции анкетерам и интервьюерам, рекомендации по обработке и выбраковке анкет, кодификаторы (если обработка осуществляется на ЭВМ) и др.

Анкета – наиболее широко распространенный инструмент социологического анализа.

Методики, выработанные нами при проведении исследования можно скомпоновать по самостоятельным признакам. К ним - методикам – относятся:

- материальные;
- социально-психологические;
- экономические;
- административно-правовые;
- мотивационно-стимулирующие.

В анкетах используются различные виды вопросов:

а) основные и дополнительные вопросы. Первые раскрывают основную проблему исследования, вторые помогают решить дополнительные задачи.

б) по форме вопросы анкеты могут быть открытые, закрытые и смешанные.

Для успешного проведения анкетирования важно уметь использовать различные формы его организации (индивидуальное или групповое, очное или заочное), учитывая их достоинства и недостатки. Так, при групповом анкетировании, как правило, бывает 100%-й возврат анкет, а при

индивидуальном возврат гораздо меньше. При групповом анкетировании имеется возможность опросить сразу целую группу людей, но искренность ответов может быть меньшей, чем при индивидуальном. Проводя заочное анкетирование (например, прессовый опрос), следует помнить, что в нем примут участие, как правило, только люди, очень заинтересованные изучаемой проблемой.[22.с 695]

После завершения сбора социологической информации ее необходимо обработать. Обработка анкетной информации начинается с выбраковки собранного материала. Анкеты необходимо проверить на точность и полноту заполнения. Сложилось правило: если отсутствуют ответы (либо неправильно выполнены) на 30% вопросов и более, анкета выбраковывается и не подлежит обработке. Иначе результаты и выводы исследования будут неточны, а то и вовсе неправильны.

После получения результатов математического обсчета исследователь может приступить к анализу социологических данных и их интерпретации. Глубина анализа, научность, объективность и полнота интерпретации зависят от компетентности исследователя, уровня его обществоведческой и специальной подготовки, умения применять знания к анализу социальной реальности.

На заключительном этапе исследования его результаты оформляются документально в виде отчета, приложения к нему и аналитической справки.

Отчет должен включать обоснование актуальности исследования и его характеристику (цели, задачи, выборочную совокупность и т.д., анализ эмпирического материала, теоретические выводы и практические рекомендации). Приложение к отчету включает методические и вспомогательные документы (анкеты, инструкции и т.д.).

Пройдя все этапы исследования и правильно выполнив все необходимые процедуры, можно говорить об успешном его окончании.

В своем исследовании, при анализе деятельности ООО «Белгородский автовокзал», нами активно использовался следующий инструментарий:

- анкетирование;
- опросы;
- применение задач-ситуаций;
- групповые занятия на определение психологического микроклимата в группах.

Вариантов выборки респондентов, на данный момент, существует ограниченное и четко фиксированное количество. Среди них стоит выделить следующие, наиболее подходящие для нашего исследования.[23, с 244]

Сплошной опрос - опрос всей определенной генеральной совокупности. Применяется при проведении локальных (отдельные «небольшие» организации) мониторинговых исследований оценки качества их деятельности. Данные, полученные в ходе таких исследований, позволяют оценить деятельность организации, принять необходимые управленческие решения, осуществить корректировку дальнейших управленческих действий и используются, в основном, в целях оказания помощи таким организациям.

Наиболее распространенными и экономически выгодными типами выборки для оценки качества деятельности организаций являются случайные и неслучайные выборки. Данные, полученные в ходе такой оценки, как правило, определяют эффективность деятельности организаций единого типа в регионе.

Случайные выборки

Необходимый объем выборки рассчитывается по применяемой в социологии формуле для простой одноступенчатой случайной выборки и составляет 400 респондентов. Обычно выборку планируют с запасом 4%-6%.

Минимальный допустимый объем выборки – 12 объектов.

Случайный отбор – отбор, при котором каждая единица генеральной совокупности исследования имеет одинаковую вероятность быть отобранной.

Количество респондентов в каждой организации определяется путем деления необходимого объема выборки на количество типовых или аналоговых организации в регионе.

Систематический отбор – отбор по определенной системе, схеме (например, каждый третий, пятый, десятый и т.п.) в списке работников одного из подразделений предприятия. Такой тип выборки может применяться при проведении мониторинговых исследований качества результатов деятельности предприятия.

Одноступенчатая выборка – выборка, в которой сразу отбираются непосредственно объекты исследования (например, члены администрации, отвечающие за организацию и проведение кадровой работы).

Пропорциональное распределение – распределение объектов исходя из пропорции, подготовленной на основе известной информации, при этом вероятность быть отобранным прямо пропорциональна размеру объекта, т.е. чем больше в организации трудящихся, составляющих генеральную совокупность исследования, тем больше респондентов в данной организации.

В дальнейшем отбор осуществлялся внутри этих групп.

Выборка с ограничениями – выборка, в которой указано некое граничное значение объектов-носителей определенной характеристики. Ограничений должно быть не больше одного, двух, например, квалификационная категория, специальность по диплому. Задавать ограничение необходимо с запасом 12%-14%. Данный тип выборки может применяться при изучении качества реализации предпринимательского процесса.

Двухфазные выборки - строится выборка, а в ней подвыборка, например, всех опрашивают по сокращенному варианту анкеты, а специально отобранную часть респондентов дополнительно доопрашивают по развернутому варианту. Такой подход возможен при больших первоначальных выборках или сплошных опросах.

Панельные выборки - выборки для повторяемых исследований, проводимых по одинаковой методике, например, квалитетическое оценивание объектов мониторинга.[24, с 56]

Данные, полученные в ходе таких исследований, позволяют оценивать изменения заданных параметров во времени.

Неслучайные выборки

Квотная выборка - выборка, в которой определены точные характеристики объекта, который необходимо отобрать. Например, этот тип выборки может применяться при проведении мониторинга результативности взаимодействия филиалов коммерческой организации с их «головными» офисами, или при выстраивании иерархии на уровне организаций бюджетной сферы.

Квотная выборка не направлена на репрезентацию генеральной совокупности.

При применении квотной выборки необходимо учитывать, что с увеличением количества точных характеристик объекта, уменьшается вероятность объекта быть отобранным.

В ходе предварительного собеседования было выяснено, что в фирме существует проблема текучести кадров. Для определения уровня социально-психологического климата в коллективе ООО «Белгородский автовокзал» мною был проведен тест по изучению психологического климата, экспресс-тест, разработанный О.С. Микалюком и А.Ю. Шальто. Также была использована методика по определению групповой сплоченности Сишаро. После при помощи методики Т. Лири была проведена оценка межличностных отношений между работниками. И в конце проведен тест для определения стиля руководства трудовым коллективом.

В числе респондентов нами были выбраны представители руководства, бухгалтерии, водителей, обслуживающего персонала, а также представителей отдела повышения качества труда организации.[25, с 64]

Этапы исследования во временном периоде, подразделяются на:

- Первоначальные
- Циклические
- Последовательные
- Квартальные

2.2. Проведение исследования системы управления персоналом

Любая организация представляет собой развивающуюся социальную систему и в ней существуют, реализуются два вида активности: деятельность, направленная на решение базовой задачи, и активность по развитию отношений, возникающих между людьми. Люди в организациях неосознанно реализуют модели поведения, сформировавшиеся у них на основе семейного опыта, а также выработанные под воздействием организационных культур тех организаций, где они трудились ранее. Поэтому психологические особенности, которые характеризуют психическое состояние и поведение индивидов в группе, психологическое состояние группы в целом обладает свойством динамичности, подверженности многообразным воздействиям, и, соответственно, изменчивостью. Основные черты и особенности совокупного, группового психического состояния и поведения людей, а также черты и особенности, которые характеризуют поведение индивида в группе, так или иначе вытекают из факта межличностного общения людей и характеризуются определенной психологической атмосферой. Это то, что может меняться в течение рабочего дня под воздействием различных изменений условий жизнедеятельности коллектива.[26, с 48]

Социально-психологический климат представляет собой специфическое явление, которое складывается из особенностей восприятия человека человеком, их взаимной коммуникабельности, взаимно испытываемых объединяющих или разъединяющих чувств, оценок и мнений, готовности к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих. Социально-психологический климат обусловлен, прежде всего,

социальным опытом людей и тем идеологическим влиянием, которым они подвергаются. Он оказывает самое непосредственное влияние на самочувствие членов коллектива, на достижение максимальной эффективности совместной деятельности.

Совокупность первичных явлений, составляющих феномен социально-психологического климата, выливается в систему ожиданий, разделяемых (или открыто неоспариваемых) большинством людей в данной социальной среде. Эти ожидания возникают как относительно ролевого поведения отдельных личностей, так и действий организаций и учреждений. Система ожиданий социальной среды выражается через общественное мнение и настроение, которые стимулируют или ограничивают действия индивидов и социальных групп. И таким образом, социально-психологический климат может быть благоприятным или неблагоприятным для определенных действий и социальных преобразований.[27, с 56]

В настоящее время в области изучения межличностных взаимоотношений, на основе их создания здорового психологического климата ведутся исследования во многих институтах, научных центрах в стране и во всем мире и наиболее распространенным методом исследования является социометрический метод. Термин "социометрия" означает измерение межличностных взаимоотношений в группе. Основоположник социометрии известный американский психиатр и социальный психолог Дж. Морено Совокупность межличностных отношений в группе составляет, по Дж. Морено, ту первичную социально-психологическую структуру, характеристики которой во многом определяют не только целостные характеристики группы, но и душевное состояние человека. А вот внедрение этого метода в нашей стране связано с именами советских психологов Е.С. Кузьмина, Я.Л. Коломинского, В.А. Ядова, И.П. Волкова и др.

Практическое исследование психологического климата в трудовом коллективе проводилось в ООО «Белгородский автовокзал» и ООО «Автовокзал Суджа».

Данная фирма частная (основана в 2010 г.) и её финансирование идёт за счет своей деятельности. Оплата труда сотрудников - процентная, бухгалтер имеет свой оклад. Основной вид деятельности исследуемого предприятия: осуществление автоперевозок.

Организационная структура ООО «Белгородский автовокзал» отвечает основным направлениям деятельности, предполагает распределение полномочий, распределение обязанностей и ответственности для каждого подразделения и сотрудника.

Основные подразделения:

- руководство
- диспетчерская
- кассовое обслуживание
- транспортное подразделение

Важным элементом системы управления является объект, то есть те, на кого направлено управляющее воздействие-персонал.

Таблица 2.1

Количественный состав персонала ООО «Белгородский автовокзал»

Категория	Численность		
	2015	2016	2017
Руководители	68	72	92
Специалисты	82	123	138
Рабочие	70	85	110
Всего	220	280	340

Из таблицы 2.1 наглядно видно увеличение численности персонала ООО «Белгородский автовокзал» за период 2016-17гг. Так в 2015г. в фирме работало 220 сотрудника в соответствии со штатным расписанием 282чел. а в 2016 г.- 280 человек в соответствии со штатным расписанием 343 чел. т.е.

произошло увеличение на 58. Это хорошая тенденция, которая говорит о росте фирмы.

Изучим качественный состав персонала ООО «Белгородский автовокзал», который представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2

Качественный анализ персонала

Категория	Образование			
	среднее	Неполное высшее	Высшее	Второе высшее
Руководители	-	-	62	30
Специалисты	-	-	130	8
Рабочие	20	30	20	
Всего	20	30	212	38

Из таблицы 2.2, можем сделать вывод, что на предприятии ООО «Белгородский автовокзал» преобладает персонал с наличием высшего образования (212), это несомненно положительно влияет на продуктивность работы предприятия.

Таблица 2.3

Возрастной анализ мы также можем наблюдать в таблице 2.3

Категория		23-29	30-39	40-49	50-55
Руководители		25	46	19	2
Специалисты		73	45	20	-
Рабочие		55	45	10	-
Всего		153	136	49	2

Исходя из данных в таблице 2.3, можно сказать, что больше всего работающих людей на предприятии в возрасте 23-29 лет.

Таблица 2.4

В таблице 2.4 мы можем наблюдать анализ кадровых процессов

Показатели	2015	2016	2017
Принято	15	20	25
Уволено:			
• По собственному желанию	15	30	30
• по инициативе работодателя	25	60	90
• за нарушение трудовой дисциплины	20	10	30
Выход на больничный	20	20	10
Профессиональный травматизм	-	-	-

Далее проанализируем экономические показатели ООО «Белгородский автовокзал»

Таблица 2.5

Анализ экономических показателей ООО «Белгородский автовокзал»

Показатель	2016 год	2017 год	Абс. откл., тыс.руб.	Относ. откл.,%
Выручка, тыс. руб. в том числе:	1136,3	1358,4	222,1	19,5
Выручка от реализации транспортных услуг, тыс.руб	1074,8	1284,6	209,8	19,5
Выручка от продажи билетов, тыс.руб.	1112,3	1332,4	219,1	127,4
Себестоимость, тыс.руб.	3224,5	4110,8	885,3	19,7
Прибыль, тыс.руб.	1080,8	1291,6	210,8	7,0
Рентабельность, %	2,1	1,9	0,17	90,5
Численность персонала, чел.	280	340	60	101,5
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	4863,2	15999,6	1136,4	107,1
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	18,8	19,9	1,1	105,5
Производительность труда, тыс.руб./чел.	1696,1	1997,4	301,3	117,7
Фондоотдача, тыс.руб.	8,1	9,4	1,36573	116,8

Приведенные показатели эффективности экономической деятельности «Белгородский автовокзал» значительно улучшились. Прирост выручки предприятия ставил 19,5%. При этом динамика себестоимости изменилась практически пропорциональная росту выручки 19,7%, ее тем роста превысил темп роста выручки на 0,2%. Данный факт сказался негативно на динамике рентабельности, она снизилась на 0,5%. При этом прибыль организации увеличилась на 7%. В связи с положительной динамикой роста прибыли и умеренными размерами роста себестоимости рентабельность деятельности организации увеличилась на 7,2%.

По результатам теста «Изучение психологического климата в коллективе»(приложение 3) мы видим, что в коллективе социально-психологический климат среднего уровня ($K = 8,4$), а это означает, что психологический климат имеет не устойчивый характер, с преобладанием не совсем благоприятной обстановки взаимоотношений ее членов, а в ООО «Автовокзал Суджи», напротив- психологический климат устойчивый, с общим положительным фактором влияния.

Вторая методика по изучению социально - психологического климата нам дала следующие результаты (приложение 4):

14% эмоциональный компонент оценили как противоречивый, то есть сотрудники не могут точно определить характер эмоционального взаимодействия внутри коллектива; положительно эмоциональное состояние внутри группы оценили 46%; отрицательный ответ дали 40% сотрудников - это значит, что они считают, что во внутригрупповых отношениях присутствует антипатия.

54% членов коллектива считают когнитивный компонент положительным, то есть обмен трудовым опытом, знаниями в сфере деятельности, сотрудничество внутри коллектива налажено хорошо; отрицательным считают 46%, иначе говоря информационный обмен в группе слабый или отсутствует вообще.

Противоречивым поведенческий компонент считают 7% сотрудников, то есть поведение сотрудников нельзя назвать как полностью соответствующее ожиданиям друг друга; положительно оценили поведения своих коллег 53%, что означает, что поведение полностью соответствует их ожиданиям; отрицательным данный компонент считают 40% сотрудников, иначе говоря, оно полностью не соответствует их представлениям о поведении коллег в группе.

Далее по формуле мы вычислили среднюю оценку по выборке:

эмоциональный компонент - противоречивый (0,17);

когнитивный компонент - противоречивый (0,17);

поведенческий компонент - противоречивый (0,13)

Произведенные нами вычисления позволяют сказать следующее: средние оценки внутригруппового отношения нам говорят о тенденции противоречивых и неопределенных межличностных отношениях между сотрудниками, то есть все компоненты социально - психологического климата не имеют четкой выраженности и определенности, иначе говоря они имеют очень изменчивую форму и носят не стабильный характер[21,с.43].

В исследуемой группе 52% сотрудников считают групповую сплоченность низкой, то есть сотрудники не испытывают групповой солидарности; 28% считают групповую сплоченность среднего уровня, что означает взаимную поддержку друг друга ситуативной, то есть она зависит от ситуации; 20% оценивают групповую сплоченность, как высокого уровня, иначе говоря, считают, что сотрудники коллектива поддерживают друг друга и в их взаимоотношениях присутствует чувство единства[30, с.34]. Буквально противоположно обстоит ситуация в ООО «Автовокзал Суджа».

Следующей ступенью обработки данного теста было выведение среднего индекса групповой сплоченности, который равен 10,2, иначе говоря, показатель средний. В связи с полученным результатом мы можем сказать, что в коллективе нет четко сформированного чувства коллективизма,

взаимной поддержки, солидарности и ответственности каждого отдельного сотрудника за поступки действия другого.

Теперь проведем оценку межличностных отношений по методике Т. Лири (приложение 6).

По результатам тестирования мы получили следующие данные:

I. Авторитарный. 80% - уверенные в себе люди, упорные и настойчивые, но не обязательно лидеры. 20 % - энергичные, компетентные, успешные в делах, любят давать советы, требуют к себе уважения и могут быть авторитетными лидерами. В их числе 52% сотрудников с адаптивным поведением, 28% - с умеренно - адаптивным поведением и 20% с экстремальным поведением.

II. Эгоистичный тип. У 96% сотрудников эгоистические черты, ориентированы на себя и имеется склонность к соперничеству. 4% сотрудников стремятся быть над всеми и в тоже время остаются в стороне, расчетливые и самовлюбленные, себялюбивые. Трудности любят перекладывать на других, хвастливы и заносчивы. В их числе 24% сотрудников с адаптивным поведением, 36% - с умеренно - адаптивным поведением, 36% с экстремальным поведением и 4% - с экстремальным поведением до патологии [2, с.34].

III. Агрессивный тип.

84% сотрудников обладают настойчивостью, упорством и энергичностью. Из них 48% имеют адаптивное поведение и 36% умеренно - адаптивное.

16% - требовательны, прямолинейны, откровенны, строги в оценки других, непримиримы, склонны обвинять во всем окружающих, ироничны и раздражительны. Их поведение ближе к экстремальному.

IV. Подозрительный тип.

96% сотрудников относятся критично ко всем социальным явлениям и окружающим людям. В их числе 88% с адаптивным поведением и 36% с умеренно адаптивным поведением.

4% испытывают трудности в контактах из-за подозрительности и боязни плохого отношения, замкнуты, скептически, разочарованные в людях, скрытные, свой негативизм проявляют в вербальных агрессиях. Поведение данных сотрудников экстремально.

V. Подчиняемый тип.

100% сотрудников скромны, эмоционально сдержаны, способны подчиняться и честно выполняют свои обязанности. В том числе 88% с адаптивным поведением, 12% с умеренно - адаптивным поведением,[21,с.57].

VI. Зависимый тип.

96% - конформны, мягки, ожидают помощи и советов, доверчивы и вежливы. В том числе 68% имеют адаптивное поведение и 28% умеренно - адаптивное поведение.

4% имеют склонность к беспомощности и боязливости, не умеют проявить сопротивление, считают, что другие всегда правы. Их поведение экстремально[35, с.49].

VII. Дружелюбный тип.

92% склонны к сотрудничеству, кооперации, гибки и компромиссны при решении проблем и конфликтных ситуаций, стремятся быть в согласии с окружающими, следуют условностям, правилам и принципам «хорошего тона» в отношениях с другими. В их числе имеют адаптивное поведение 64% сотрудников и 28% умеренное.

8% сотрудников дружелюбны и любезны со всеми, ориентированы на принятие и одобрение всеми, стремятся удовлетворить требования всех, «быть хорошими» без учета ситуации. Имеют развитые механизмы подавления и вытеснения их поведение экстремально.

VIII. Альтруистичный тип.

68% сотрудников ответственные, деликатны, мягки, эмоциональное отношение проявляется в симпатии, сострадании, умеют подбодрить и отзывчивы. В их числе 48% - с адаптивным поведением и 20% с умеренно - адаптивным.

32% - гиперответственны, стремятся помочь и сострадать всем, навязчивы в своей помощи и слишком активны по отношению к окружающим. Их поведение близко к экстремальному.

Из данных процентных соотношений мы вывели средний показатель: 60% коллектива имеют адаптивное поведение; 24,5% - умеренное; 15% - экстремальное поведение и 0,5% экстремальное до патологии.

Результаты методики определения стиля руководства трудовым коллективом (приложение 7).

84% сотрудников данного коллектива считают, что руководитель проявляет снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений. Что определяет его стиль руководства как попустительский либо пассивного вмешательства.

16% сотрудников коллектива считают, что руководитель сочетает требовательность и контроль с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделять ответственность. Демократичность в принятии решения. Данный стиль руководства определяется, как коллегиальный.

Таким образом, по результатам проведенного исследования выявили явные проблемы с стратегии управления персоналом в ООО «Белгородский автовокзал», в ООО «Автовокзал Суджа» данных проблем не обнаружено, поэтому нами предлагается ряд конкретных действия, которые повлекут за собой положительные результаты в стратегии управления ООО «Белгородский автовокзал»:

1. в коллективе не совсем благоприятный психологический климат. Данное обстоятельство связано с низким уровнем эмоционального и поведенческого компонента в отношениях сотрудников.

2. Руководитель исследуемого коллектива использует в основном попустительский стиль руководства, что негативно влияет на психологический климат коллектива. Также присутствует неустойчивость в стиле управления.

3. В испытуемом коллективе нет сплоченности, что говорит о разных интересах каждого в отдельности сотрудника. Из данного факта можно сказать, что перед сотрудниками не ставят цели и задач требующих совместных усилий при их решении.

4. В целом со стороны руководителя нет четкой организации своего управленческого труда, слабые навыки руководителя, не знание важных факторов психологического климата коллектива, направленность на себя. Неспособность брать на себя ответственность, отсутствие заботы и внимания к сотрудникам определяют его низкую способность сформировать благоприятный социально - психологический климат в коллективе.

Значимость исследования социально - психологического климата в трудовом коллективе заключается в том, что при создании благоприятных условий совместного труда и межличностных отношений повышается уровень творческого потенциала коллектива, эффективность деятельности сотрудников. Уменьшается количество конфликтов, разрешение которых отнимает много сил и времени, в свою очередь уменьшается текучесть кадров, что позволяет сэкономить время и средства на подбор новых сотрудников [40 с.37].

Во второй главе представлена характеристика исследуемой организации, проведена оценка трудового коллектива исследуемой организации - ООО «Белгородский Автовокзал», проведен анализ эффективности мероприятий по повышению квалификации персонала фирмы.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «БЕЛГОРОДСКИЙ АВТОВОКЗАЛ»

3.1. Стратегия управления персоналом

Анализируя деятельность компаний, которые могут применять передовые способы управления кадрами, можно классифицировать три типа:

1. Организации, которые проводят стратегическое прогнозирование и используют компоненты стратегического управления кадрами. Эта категория включает диверсифицированные производственные и финансовые ассоциации и компании, которые обладают большими возможностями в области организации и финансов, а также имеют развитую сеть филиалов и представительств в регионах.

2. Компании, которые используют методику стратегического кадрового планирования. Эта категория включает компании с устойчивым финансовым статусом, стабильными процессами и технологиями и разнообразной продукцией. Такие организации могут быть относительно компактными со средним количеством персонала.

3. Организации, которые передают стратегические задания отделам кадров, которые разрабатывают стратегии кадрового развития. Эта категория включает средние фирмы и крупные компании разных организационных форм, с различным уровнем регионального присутствия и диверсификации товаров, технологий и услуг. [28, с 80]

На многих предприятиях Российской Федерации пока еще мало разработаны технологии подготовки и реализации стратегического кадрового управления, и это становится одной из причин различных сложностей в управлении сотрудниками:

- возникновение дефицитных специальностей и профессий и трудностей с приемом необходимых специалистов;
- рост стоимости образовательных курсов и затрат на получение поддержки специалистов, консультаций и рекомендаций;

- модификация деятельности, относительно быстрая сменяемость производственных технологий и процессов услуг, что приводит к замене сотрудников; отсутствие средств и значительное сокращение штата в условиях кризиса и экономического спада;
- трудности долгосрочного прогнозирования количества и структуры сотрудников предприятия в связи с неясными вопросами в процессе создания «портфеля» заказов.[29, с 238]

В связи с постоянно возникающими проблемами, касающихся стратегического управления персонала, необходимо проанализировать и разработать систему стратегического управления персонала на данном предприятии. После чего необходимо определить структуру стратегического управления персонала, наладить систему стратегического управления персонала, выявить ошибки и разработать меры по совершенствованию стратегического управления персонала.

Существует три вида управления персоналом:

- Оперативное управление - это то, что каждый сотрудник, каждый руководитель делает «здесь и сейчас». Это рутина, будни, без которых невозможно достичь никаких серьезных результатов. Делать это каждый день необходимо, однако заикливаться только на оперативке неразумно: так можно ни карьеры не построить, ни компанию в лидеры рынка не вывести
- Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

- Тактическое управление – это процесс разработки и реализации управленческих решений, рассчитанных, как правило, на период до одного года и более короткий срок. Все тактические решения должны быть подчинены стратегии организации.

Соотношение всех видов управления представлено на рисунке 1.



Рисунок 1. Соотношение всех видов управления

На данный момент в ООО «Белгородский автовокзал» на основе анкетирования руководителей было выявлено, компания использует оперативное управление.

1. В результате исследования было выявлено, что на предприятии используют оперативное управление персоналом в которое входит:

- 1) оперативное планирование
- 2) оперативный учет управления
- 3) оперативный контроль

Также на предприятии ООО «Белгородский автовокзал» произвели анкетирование, на тему удовлетворенности руководителей оперативного управления, в опросе участвовали 92 человека. В результате чего, был сделан вывод, представленный на рисунке 2:

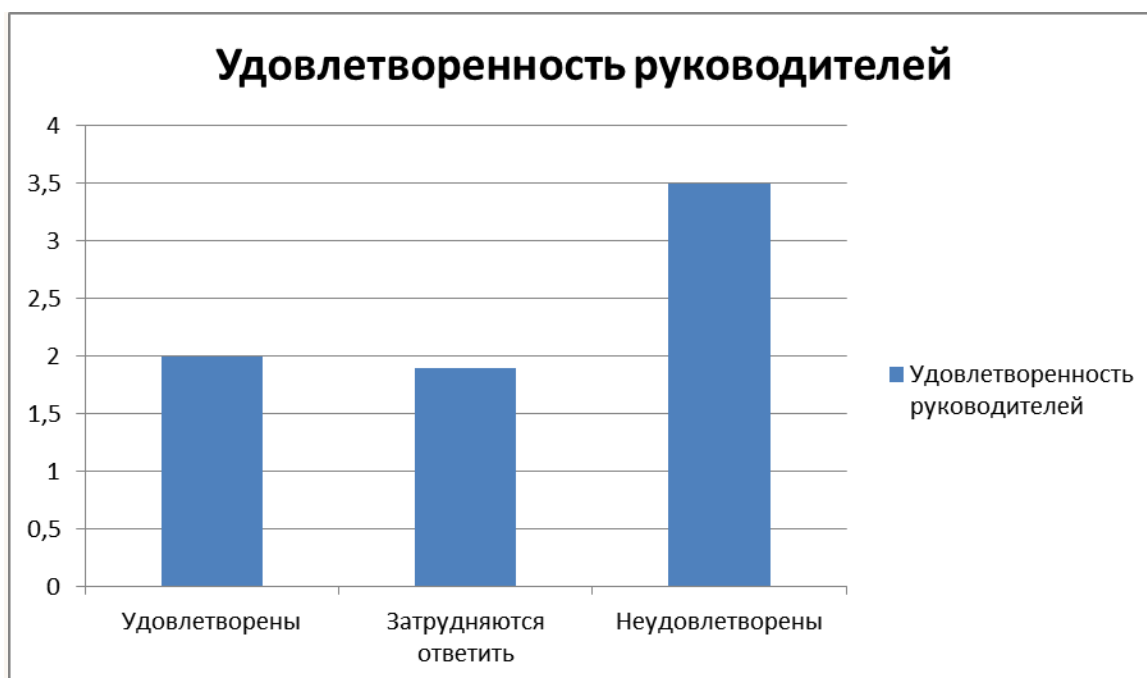


Рисунок 2. Анализ удовлетворенности руководителей.

Высокая интенсивность производства приводит к большим затратам времени на сбор, упорядочение, обработку и передачу информации. В результате руководители не успевают перерабатывать ее, ухудшаются качество и эффективность управленческих решений. Руководители и специалисты, вместо того чтобы работать над совершенствованием технологии, занимаются подготовкой справок, отчетов и т. д. В результате растут затраты времени на оперативное управление производством. Кроме того, функции оперативного управления децентрализованы и организационно не оформлены. Поэтому каждому руководителю приходится принимать решения на основе ограниченной информации, а это снижает их качество.

Основными факторами, свидетельствующими о недостаточной эффективности и удовлетворенности оперативного управления, являются:

- отсутствие четкой системы соподчинения и регламентации прав и обязанностей;
- низкий уровень концентрации и специализации управленческих работ;

- отсутствие развитых и научно обоснованных систем оперативного планирования и информационного обеспечения;
- низкая оснащенность техническими средствами связи и средствами обработки информации и др.
- Средством устранения отмеченных недостатков является создание единого центра по оперативному управлению на базе диспетчерской службы.

Далее мы провели опрос среди руководителей, на тему того, какое управление они хотели использовать: оперативный, тактический или стратегический. Результаты можем наблюдать на рисунке 3:

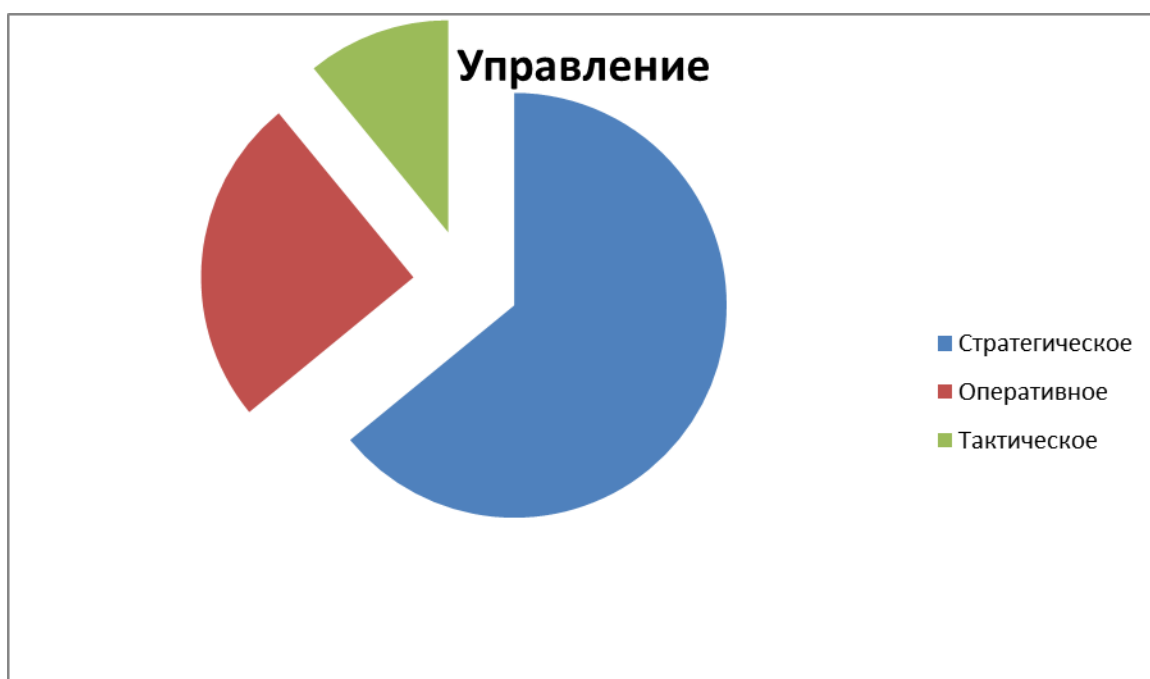




Рисунок 3. Опрос руководителей организации на тему управления персоналом.

■ Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегическое управление персоналом является составной частью общей стратегии организации, они используют данный подход, придерживаются мнения, что их главная забота — разрабатывать, тестировать и продумывать реализацию

долгосрочной стратегии, иногда простирающейся в весьма отдаленное будущее. Они говорят, что должность позволяет им окинуть взглядом все звенья компании, а это дает им уникальную возможность определить оптимальный вариант распределения ресурсов и наиболее перспективное направление организационного развития. Эти генеральные директора приблизительно 80% рабочего времени уделяют клиентам, конкурентам, технологическим достижениям и рыночным тенденциям, то есть вопросам, которые не имеют отношения к внутриорганизационным процессам. Внутренние дела компании, в частности политика найма персонала и система контроля, их волнуют куда меньше. Отсюда следует, что такие руководители, как правило, ценят сотрудников, которым можно перепоручить текущее управление организацией, а также специалистов, обладающих исключительным умением анализировать ситуацию и хорошими навыками планирования.

 Свидетельствует о том, что часть руководителей выступает за оперативное управление, опираясь на формирование бесперебойной работы вверенной руководителю службы, согласованной работы со всеми остальными подразделениями предприятия. Не существует никакого прогноза или плана, это то, что каждый сотрудник, каждый руководитель делает «здесь и сейчас».

 Означает, что малая часть руководителей заинтересованы в тактическом управлении. Подразумевает форму взаимодействия, способ рабочего общения внутри компании, метод достижения большой, долгосрочной стратегической цели. Однако для того, чтобы найти ту самую цель необходимо владеть основами стратегического управления.

Мы видим, что руководители предприятия нуждаются в смене формы управления персоналом, а именно имеется ввиду переход к стратегическому управлению персоналом, которое включает :

- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.
- разработка долгосрочных целей, стратегий предприятия.

Таким образом в ходе исследования выявлены следующие минусы и плюсы стратегического управления:

Таблица 3.1

Плюсы и минусы стратегического управления

+	-
1) Большинство руководителей выступают за внедрение стратегического управления 2) Разработка «своей» стратегии, базирующаяся на уникальном материале 3) Коллегиальный выбор стратегии, с привлечением всех служб	1) На предприятии используется оперативное управление 2) Несвоевременная разработка и выполнение стратегии, может сбивать с курса всю организацию

В стратегическом управлении преобладают плюсы. Необходимо ввести коррективы и изменить структуру управления персоналом.

Выводы: 1) ООО «Белгородский автовокзал» является коммерческой организацией

2) Анализ персонала показал что текучесть кадров низкая и большинство персонала имеет высшее образование.

3) Анализ системы управления персонала показал необходимость совершенствования или развития стратегического управления персонала.

Результаты, полученные в ходе исследования можно использовать для улучшения социально психологического климата, для чего мы можем порекомендовать:

1. Руководитель должен направить свои усилия на поиск рационального распределения обязанностей между подчиненными, координацию их совместных действий, на предоставление подчиненным большей самостоятельности в интересах дела[11,с.26].

2. Уделять больше внимания сотрудникам, их деятельности, а так же давать возможность активно участвовать в решении производственных задач. Ставить перед коллективом задач требующих совместных усилий.

3. Так же следует проводить социально - психологические тренинги по укреплению доверия сотрудников друг к другу, а так же и к руководителю коллектива.

Применительно к белгородскому автовокзалу существуют очевидные признаки того, что необходимо провести совершенствование системы управления персоналом: организация разрослась и назрела необходимость в создании единой системы управления. Также необходимо поменять оперативный метод управления персоналом на стратегический.

При анализе ООО «Белгородский автовокзал» можно выявить тот факт, что очевидно отсутствует рост экономических показателей при росте численности персонала. Сотрудники не проявляют инициативу в вопросах развития предприятия. Наблюдается низкий уровень квалификации сотрудников, очевидна необходимость в техническом перевооружении. Сотрудники проявляют недовольство существующей системой профессионального роста, оплаты труда, в коллективе наблюдаются напряженные взаимоотношения.

Новые работники плохо адаптируются, высокая текучесть кадров. Если какие-либо из описанных проблем носят хронический характер, следовательно, назрела необходимость в совершенствовании системы управления персоналом. Для этого руководству придется изменить

стратегию управления и принципы взаимоотношений с персоналом, оптимизировать процессы и функции, изменить кадровую политику по подбору и обучению кадров, отладить программы мотивации. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом могут быть направлены на самые разные области кадровой политики предприятия. Можно рассмотреть несколько наиболее часто используемых мер:

Для устранения ряда негативных факторов, относительно персонала в ООО «Белгородский автовокзал» необходимо совершенствование процедуры отбора и найма персонала. Сюда относится и изменения правил отбора соискателей, и усовершенствование методов подбора (собеседования, тестирования). Многие предприятия по старой системе до сих пор принимают на работу персонал по знакомству или специалистов исключительно с красным дипломом. Однако отлично учившийся студент может оказаться плохим специалистом, а принятые на должность «свои» работники могут быть еще более худшим вариантом, к тому же они зачастую не имеют достаточной для эффективной работы мотивации. Введение регулярного обучения, повышение квалификации работников, сюда же относится переподготовка и овладение смежными профессиями рабочего персонала.

3.2 Эффективность реализации выбранной стратегии

Реализация стратегии управления персоналом ООО «Белгородский автовокзал» включает два этапа, внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля. Этап внедрения стратегии включает: разработку плана внедрения стратегии управления персоналом; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию

стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей может осуществляться в соответствии с планом, разработанным по форме:

<i>Цель внедрения стратегии управления персоналом</i>	<i>Срок реализации стратегии</i>	<i>Средства реализации стратегии</i>	<i>Затраты ресурсов</i>	<i>Ответственные исполнители</i>
Увеличение доли работников в возрасте до 35 лет с 25 до 49%	01.09.20__	Наем новых работников. Расширение материальных льгот и социальных компенсаций	Текущие (на зарплату). Фонд потребления	Зам. директора по персоналу. Гл. бухгалтер

Внедрение стратегии управления ООО «Белгородский автовокзал» предполагает определение объемов и способов представления информации лицам, ответственным за ее выполнение, и руководителям подразделений, обеспечение единого понимания комплекса стратегических альтернатив, содержания стратегий и задач функциональных и структурных подразделений. Все это реализуется посредством проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом и стратегического управления персоналом. Кроме того, на этом этапе формируются стратегические планы подразделений, которые могут оформляться в виде проектов, для чего создаются рабочие группы по разработке проекта. На их основе создается единый стратегический план системы управления персоналом.

Необходимо дифференцировать различные аспекты контроля в кадровом деле. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой — их результатов. Здесь должны приниматься во внимание не только глобальный, выходящий за рамки отдельных функций процесс принятия кадровых решений, но и процессы принятия решений в пределах отдельных кадровых подсистем (функций), а также их результаты.

В качестве целей кадрового контроллинга можно назвать: поддержку кадрового планирования: обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале: обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, управление производством и т.п.); повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы и т.д.[31, с 301]

Целенаправленные мероприятия по продаже продукта предполагают всеобъемлющее знание внешней среды, соответствующих рынков, потребителей, а также необходимого имиджа продавца. Это относится в равной мере и к маркетингу персонала.

Изучение имиджа организации как работодателя. Предмет изучения имиджа организации — ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда. Это изучение должно обеспечить отправные пункты для мероприятий по улучшению имиджа работодателя, чтобы он представлялся преимущественным перед конкурентами с точки зрения как потенциальных, так и работающих в организации сотрудников.

Имидж организации формируют внешние влияния со стороны предпринимательской среды, а также индивидуальные установки и предпочтения. В основном имидж существует как субъективная картина предпочтений и преимуществ по отношению к организации-работодателю со стороны потенциальных сотрудников.

Стратегическое управление человеческими ресурсами в ООО «Белгородский «Автовокзал» находится на неплохом уровне. Благодаря правильной расстановки приоритетов и формулирования четких и понятных сотрудникам принципов стратегического управления человеческими ресурсами, работники понимают и разделяют основные ценности и цели компании. Здесь цениться инициативность и личный вклад каждого сотрудника в развитие компании. Результатом такого подхода являются:

понимание стандартов предприятия, бизнес-процессов, механизма принятия решений; ответственность за результат; высокая эффективность, уменьшение потерянного времени и неправильных решений. Но также стратегия управления персоналом в ООО «Белгородский «Автовокзал», имеет следующие недостатки: слишком долгий процесса отбора кандидатов; этап выбора подходящих резюме порой не оправдывает себя; «Программа подготовки молодых специалистов, связанные с проблемой недоверия ей студентов, сложности, связанные с переводом управленческого инструментария не вполне компетентным специалистам; многозадачность.

Рассмотрим методы устранения каждой из этих недостатков.

1. Слишком долгий процесс подбора кадров усложняется процесс найма и требует лишних затрат времени. При поступлении на должность, кандидат должен пройти два собеседования (с менеджером по кадрам и руководителем подразделения). Не понятна важность собеседования с менеджером по кадрам. Как правило, это разговор по принципу «вопрос – ответ» с целью получения информации, не указанной в резюме (анкете). Таким образом, отсутствие информации о кандидате могут получить в ходе интервью и начальником отдела, на работу в которой он претендует.

В первом случае решение о приеме кандидата на работу целиком и полностью принимается менеджером подразделения, должность в котором вакантна. Это целесообразно, так как именно он знает, какой именно сотрудник ему нужен, сможет ли он адаптироваться в его отделе и в дальнейшем эффективно работать. В случае же когда проводится набор вышестоящих менеджеров, такое собеседование как раз должен проводить руководитель ООО «Белгородский «Автовокзал», так как в дальнейшем им вместе предстоит управлять предприятием в целом. Во втором случае, в процессе найма кандидату также предстоит пройти лишь одно собеседование, на протяжении которого руководитель подразделения и менеджер по персоналу задают интересующие их вопросы, после чего совещаются и выносят вердикт. Такой подход, благодаря обмену мнениями,

является более демократичным. В этих случаях процесс подбора персонала будет состоять из двух этапов: отбор резюме и собеседование. Следовательно, сотрудники компании сэкономят время, не ухудшив при этом его эффективность.[32, с 368]

2. Этап отбора резюме порой не оправдывает себя, поскольку заявитель хочет выставить себя в «лучшем свете», а иногда и преувеличивать уровень своих навыков и способностей. Готовя резюме, потенциальный сотрудник пытается как-то выделиться среди других, часто указывая слишком много ненужной информации, которую необходимо обработать, а это занимает очень много времени. Для облегчения обработки резюме, необходимо сделать его более формализованным, предъявить конкретные требования к его составлению. Рекомендуется включать только сведения с подтверждающими документами (возраст, образование, опыт). В отношении специфических навыков и возможностей сотрудников необходимо включать только те, которые являются сертифицированными (например, сертификаты о прохождении курсов). Такой подход значительно облегчит обработку резюме, и исключить риск субъективной оценки. Также можно предложить компании использовать видео-резюме (обращение к кандидату с просьбой записать монолог о своих навыках, способностях и преимуществах, и отправить его в отдел кадров). Такой подход упрощает выбор резюме. Смотреть видео легче, а также более интересным, чем чтение резюме. Кроме того, стандартное резюме не дает возможность видеть и слышать кандидата, а видео дает гораздо больше информации о потенциальном работнике. В любом случае, в связи с ростом, развития информационных технологий, обычное резюме потеряет свою значимость и будет заменено на видео-резюме, онлайн интервью и т. д., как следствие, предприятия должны адаптироваться к новым технологиям и следовать современным тенденциям.

3. «Программа подготовки молодых специалистов», связанные с проблемой недоверия ей студентов. Молодые люди склонны думать, что крупные компании, предлагая подобную перспективу, имеют одну цель

экономия человеческих ресурсов. Важно помнить, что студенты и молодые специалисты склонны верить тогда, когда они видят реальные результаты, даже если не свои собственные (в этом случае, у них есть стимул добиться такого же успеха). В этой связи мы предлагаем следующее решение этой проблемы: проведение конференций и семинаров в университетах для студентов четвертого и пятого, во время которых от ООО «Белгородский «Автовокзал» должны выступать не только опытные и давно работающие профессионалы, но и молодые сотрудники, которые уже чего-то добились и могут поговорить об этом. Такой подход дает способность внушать доверие потенциальным участникам «программы подготовки молодых специалистов», вызывает больший интерес и, тем самым, повышать его эффективность.

4. Снижение производительности при внедрения новой системы развития персонала это временное явление и некая «жертва» ради процветания бизнеса. Вначале, когда работники приобретают новые навыки, методы работы, технологии, происходит серьезное падение производительности. И потом, со временем, он возвращается к прежнему уровню, продолжает увеличиваться, и, наконец, стабилизируется на более высоком уровне, по сравнению с тем, чего можно было бы достичь с теми же навыками. Борьба со спадом производительности, как с таковым, не приходится.[35, с 80]

В ходе исследования стратегического управления персонала были выявлены и + и -. Рассмотрим актуальные мероприятия для решения проблем.

Таблица 3.2

Мероприятия для решения управленческих проблем

Проблема	Мероприятие
<ul style="list-style-type: none"> • Неудовлетворенность руководителей системой управления персоналом • Отсутствие стратегии, плана • Неучастие персонала в принятии управленческих решений • разработка конкретных действий на краткосрочный период • ограниченное развитие персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • Сменить систему управления персоналом • обучение персонала и его развитие • определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу • организация работ: регулярная смена заданий с целью приобретения более широкого спектра навыков • оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях • административное руководство персоналом: привлечение работников к выявлению и решению возникающих проблем; регулярное проведение развивающих бесед с сотрудниками с целью достижения обратной связи

Единство стратегических программ и планов. Обязательным условием достижения успеха является согласованность и тесная взаимосвязь решений на разных уровнях. Данное единство достигается путем консолидации стратегий каждого структурного подразделения предприятия, согласования планов всех его функциональных отделов.

Создание условий, способствующих реализации стратегии. Само по себе наличие стратегического плана не гарантирует то, что он обязательно будет успешно выполнен. В процессе стратегического управления должны создаваться организационные условия для реализации программ и планов, такие как: создание крепкой оргструктуры, разработка системы мотивации, повышение эффективности системы управления.

Составляющими стратегического управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.[40, с 208]

При внедрении новой системы управления, будут проводиться следующие мероприятия:

1. Смена оперативного на стратегическое управления персонала- т.е разработка методов повышения эффективности работы персонала на долгосрочную перспективу.

2. Профориентация и адаптация персонала- комплекс мероприятий, которые направлены на формирование профессионального призвания, выявление интересов, способностей и пригодности. Именно эти факторы влияют на выбор или смену профессии. Цель данных мероприятий заключается в оказании помощи студентам ищущим работу, а также сотрудникам.

3. Совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам

4. Новые методы и формы отбора, деловой оценки- например создание тестов, для выявления необходимых качеств сотрудника для организации.

5. Политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему подбора и использования персонала, установление режимов труда и отдыха; например создание специальных комнат для отдыха, а также создание нового метода подбора персонала путем сотрудничества с Белгородским государственным университетом.[49, с 72]

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Социально-экономическая эффективность:

Социальная:

- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- предложение сотрудникам организации дополнительных социально-экономических льгот и выплат
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- предоставление льготных путевок в санатории.

Экономическая :

Таблица 3.3

Экономическая эффективность внедряемых мероприятий

Мероприятия	Единицы	Затраты
Смена оперативного на стратегическое управления персонала	6000*70чел	420000
Профориентация и адаптация персонала	85р*50	4250
совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам	500*65	32500
новые методы и формы отбора, деловой оценки	1100*55	60500
политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему подбора и использования персонала, установление режимов труда и отдыха;	2800*65	182000
Итого:699250		

Исходя из таблицы рассчитаем рентабельность предприятия: $13800000 - 699250 : 100\% = 131,5\%$

Несмотря на то, что большие затраты пойдут на смену оперативного управления, этот способ совершенствования системы управления персоналом принесёт эффективные последствия для организации, в виде:

- продвижения стратегических планов;
- создания резервов подбора персонала

- разработки маркетинговых стратегий

Итак, рассчитаем экономическую эффективность предложенных

$$E\phi = D - 3 * K,$$

где E_f – экономический эффект;

Д – доходы или экономия от проведения мероприятий;

3 – затраты на проведение мероприятий;

К – нормативный коэффициент.(0,16)

Следовательно: $E_f = 13100750 - 699250 * 0,16 = 1984240$

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия в 699250 тыс. рублей должны увеличить выручку от реализации на 1984240 тыс.руб.

Таблица 3.4

Непроизводственные факторы повышения экономической
эффективности от совершенствования функционирования отдельных
подсистем системы управления персоналом организации

[illegible]

Оргструк- тура управления	3.	Снижение затрат на управленческий персонал в результате совершенствования оргструктуры управления			+	+	+	+	+	+	+	
Кадры управления	4.	Повышение производительности труда управленческих работников за счет ускорения обучения, переподготовки и повышения квалификации	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	5.	Сокращение численности управленческих работников					+	+	+	+		+
	6.	Улучшение использования управленческого персонала	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	7.	Снижение текучести управленческих работников	+			+	+	+	+	+	+	+
Технические средства управления	8.	Улучшение использования компьютеров	+	+	+	+	+	+	+	+		+
	9.	Улучшение использования оргтехники	+	+	+	+	+	+	+	+		+
Информация	10.	Снижение трудоемкости обработки информации					+	+	+			+
	11.	Удешевление оформления документации					+	+	+			
	12.	Уменьшение ошибок в документации					+	+	+			+

«+» означает, что совершенствование функционирования соответствующей подсистемы системы управления персоналом организации может дать экономический эффект (экономический результат) в сфере управления за счет соответствующего непроизводственного фактора.

Как мы видим, в таблице 2.9 представлены непроизводительные факторы, которые в большей степени повлияют на экономическую эффективность.

Таблица 3.5

Показатели анализа состояния отдельных подсистем системы управления персоналом организации в разрезе составляющих их элементов

№ п/п	Наименование элемента подсистемы системы управления персоналом	Показатели анализа состояния подсистем системы управления персоналом по элементам
1.	2.	3.
1.	Функции управления	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Количество видов функций; ▪ уровень дублирования функций, уровень регламентации функций; ▪ затраты на осуществление функций управления; ▪ уровень качества осуществления функций управления.
2.	Организационная структура управления	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления, число уровней управления; ▪ степень регламентации оргструктуры, уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости; ▪ затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления.
3.	Кадры управления	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Численность управленческих кадров, удельный вес руководителей, специалистов и других служащих; ▪ профессиональный, квалификационный и возрастной состав, структура по стажу работы, общеобразовательный уровень, уровень организации повышения квалификации и переподготовки; ▪ уровень текучести, уровень обеспеченности системы управления кадрами; ▪ уровень использования персонала, уровень состояния трудовой дисциплины, уровень соответствия работников управления занимаемым должностям.
4.	Технические средства управления	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Количество и вид технических средств, уровень использования технических средств; ▪ удельный вес прогрессивных видов оргтехники и компьютеров; ▪ уровень механизации и автоматизации управления управленческих процессов; ▪ удельный вес стоимости оргтехники и компьютеров в общей стоимости основных фондов.
5.	Информация	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Объем и вид информации, уровень информационного обеспечения; ▪ качество информации; ▪ количество документов и информации, приходящейся на одно структурное подразделение или работника аппарата управления; ▪ затраты на создание, передачу и обработку информации, уровень использования информации и документов.
6.	Методы организации управления	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уровень обеспеченности системы управления регламентирующей и методической документацией; ▪ уровень системы стимулирования и оплаты труда; ▪ уровень социально-психологической обстановки;

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ уровень организации и нормирования труда, наличие распорядка рабочего дня руководителей; ▪ уровень правового обеспечения; ▪ соотношение административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления.
7.	Технология управления	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Состав и последовательность выполнения процессов управления, структура и длительность управленческого цикла; ▪ удельный вес процедур и операций творческого и рутинного характера; ▪ уровень регламентации процессов управления; ▪ уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации; ▪ уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций; ▪ затраты на выполнение процессов, процедур и операций.
8.	Решения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Количество принимаемых решений; ▪ своевременность принятия решений; ▪ уровень регламентации решений; ▪ степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений; ▪ затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений.

Вывод: 1) Больше всего уйдет затрат на смену оперативного управления персонала на стратегическое.

2) Предприятие является рентабельным

Соблюдение этих рекомендаций можно нивелировать основные недостатки в кадровой стратегии ООО «Белгородский автовокзал», или снизить степень их влияния на эффективность стратегического управления человеческими ресурсами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Новая роль человека в различных направлениях и отрасли производства и оказания услуг, а также быстрые изменения в экономике, организационной культуре и технологии по-новому поставили такие задачи, как тщательный отбор, подготовка, оплата и правильное использование персонала. Решение этих задач в рамках традиционной работы с персоналом оказалось уже невозможным. Потребовалось включение этой работы на правах равноправного компонента в процесс стратегического менеджмента. Управление персоналом в современных условиях должно стать составной частью процесса планирования и реализации стратегии. Сегодня стратегические цели организации могут быть реализованы только персоналом, который соответствует как квалификационным требованиям, диктуемым конкретной стратегией, так и мотивационным требованиям, необходимым для перехода в новую, изменчивую предпринимательскую среду.

В настоящее время кадровая работа на многих российских промышленных предприятиях фактически строится без учета современных тенденций в развитии мирового бизнеса. Это порождает их отставание в конкурентоспособности, которое выражается в качестве решений и действий, производительности труда, инновациях, удельных издержках на единицу дохода и т.д. Понимание значения человеческого фактора определяет его роль и статус в современной организации, т.е. реальную и перспективную значимость как всей системы управления персоналом, так и ее стратегической составляющей. Поэтому многие решения вышеуказанных проблем бизнеса лежат в плоскости работы и изменения подхода к управлению персоналом.

Стратегическое управление персоналом в рамках нового подхода к управлению дает большие преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании такого

ограниченного ресурса как персонал. Кроме того, стратегический менеджмент рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в условиях рынка.

В результате проведенного исследования по описанной выше проблеме мы можем сделать следующие выводы:

1. В современных условиях создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации является главным фактором успеха в конкурентной борьбе, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. Стратегическое управление персоналом может быть эффективным только в том случае, если его функция рассматривается наравне с другими в общем процессе стратегического управления организации. В этом случае планирование управления персоналом становится составной частью бизнес - планирования, а разработка стратегии управления персоналом рассматривается в качестве приоритетного бизнес-процесса. Поэтому является необходимым рассмотрение процессного подхода к формированию стратегии управления персоналом, что и закладывается в основу диссертационного исследования.

2. В настоящее время для организаций в сфере оказания услуг является актуальной проблема изменения подхода к управлению персоналом и разработки новой стратегии в области персонала с целью повышения конкурентоспособности организации на отраслевом рынке. В этой связи является важным разработка методических и практических рекомендаций по формированию стратегии управления персоналом.

3. Круг научных исследований по разработке стратегии управления персоналом в рамках процессного подхода, в настоящее время почти не изучен. На основе анализа современных подходов автору удалось определить основные принципы разработки стратегии управления персоналом и дать

определение понятий «стратегия управления персоналом», «бизнес-процесс «Разработка стратегии управления персоналом».

4. Важен, с точки зрения оценки эффективности стратегии управления персоналом, используемый автором метод ключевых показателей эффективности, который позволяет устанавливать измеримые задачи (планирование вектора развития), затем оценивать и мотивировать персонал на их достижение. Метод может и должен использоваться как инструмент трансляции стратегии каждому сотруднику операционного уровня, обеспечения достижения бизнес - целей компании. Все это в полной мере относится к управлению персоналом, в чем и состоит его принципиальное отличие от той системы отчетности, которая исторически формировалась и реализуется кадровыми службами предприятий.

Основные научные результаты, полученные лично автором и обладающие элементами научной новизны, заключаются в: уточнении понятия « Стратегия управления персоналом», разработке принципов формирования стратегии управления персоналом, определении понятия «Бизнес - процесс «Разработка стратегии управления персоналом»», определении состава ключевых показателей эффективности для оценки результативности внедрения стратегии управления персоналом промышленных предприятий, разработке методических и научно - практических рекомендаций по формированию стратегии управления персоналом на основе процессного подхода с использованием метода ключевых показателей эффективности.

Предложенная методика может также послужить основой разработки проектов по определению приоритетных направлений развития системы управления персоналом и их внедрения, разработки мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования системы управления персоналом, а также формирования информационной базы для последующего развития системы стратегического управления персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 239 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
10. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
11. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

13. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
15. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
16. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
17. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
18. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
19. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
21. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
22. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
23. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 244 с.
24. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.

25. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
28. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
29. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
33. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

34. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
35. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
36. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
37. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
38. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
39. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.
40. Макринова, Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: Учебное пособие / Е.И. Макринова, А.Г. Васильев, А.С. Васильева. - СПб.: Троицкий мост, 2013. - 208 с.
41. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с.
42. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
43. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 492 с.
44. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.

45. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
46. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
47. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения оlnительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
48. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
49. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
50. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
51. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
52. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
53. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
54. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2014. - 513 с.

55. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
56. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
57. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
58. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
59. Радченко, Л.А. 1С:Зарплата и управление персоналом 8.2 / Л.А. Радченко. - М.: КноРус, 2013. - 352 с.
60. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 175 с.
61. Семёнов, А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
62. Сосков, В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
63. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
64. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
65. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
66. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

67. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с..